

# SZERVEZETFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK A MAGYARORSZÁGI SZÁLLODASZEKTOR VERSENYKÉPESSÉGÉNEK, INNOVÁCIÓJÁNAK ÉS HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE ÉRDEKÉBEN

**BALASSA Éva, PhD-hallgató**

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

## **Absztrakt**

A versenyképesség, az innováció és a hatékonyság valamennyi vállalat életében alapvető fontosságú. A szállodaszektor egy jelentős gazdasági bevételt hozó és magas foglalkoztatottságot magába foglaló ágazat, mely sikeresen működve nemcsak az egyes vállalatoknak, hanem az egész országnak jelentős gazdasági bevételt hozna.

Mind sok más szektor, a szállodaszektor is megérett az újításokra, sok gonddal küzd, aminek nem csupán a válság okozta fizetőképes kereslet visszaesése az egyetlen oka. Újabb és újabb kínálatbővítésre törekednek, elhanyagolva magát a szervezetet. Fel sem merül bennük, hogy problémáik forrását, az egyes innovációs törekvések sikertelenségét, vagy a működési nehézségek okait magában a szervezetben keressék, illetve, hogy egy megfelelő szervezeti átalakítással mennyivel hatékonyabbak és eredményesebbek lennének. A nem megfelelő szervezeti kultúra, az informáltság hiánya megnehezíti az alkalmazottak számára a vállalat működésének, innovációs törekvéseinek megértését, az azzal való azonosulást, a fejlesztés véghezvitelét. Ez negatívan hat a működésre, a hatékonyságra és a versenyképességre.

Saját eddigi szakmai tapasztalataimat és kutatómunkámat felhasználva szeretném bemutatni a szervezetfejlesztést egy szolgáltatásmarketing eszközön – a Blueprinting - módszeren keresztül.

**Kulcsszavak:** szállodaszektor, szervezetfejlesztés, Blueprinting

## **Abstract**

The competitiveness, the innovation and the efficiency have an essential importance in the life of all companies. The hotel sector is a section including a high rate of employment, considerable economic income, which would not only work well for the single companies, but it would also result in significant economic income for a country.

Just like in many other sectors, it is time for the hotel sector to innovate. It struggles with a lot of difficulties, which is caused not only by the decline of effective demand because of the financial crisis. They aim for newer and newer supply extension, while they are neglecting the organization itself. It does not occur to them to find the source of their problems, the failure of the innovational endeavours, or to look for the difficulties in the organization. With a suitable organizational transformation they could be much more efficient and successful. The inadequate organizational culture, the deficiency of information makes for the employees difficult to understand the operation and the innovational endeavours of the company. They will not identify themselves with them and with the execution of the development. This influences negatively the operation, the efficiency and the competitiveness.

I would like to present the organization development using my own professional experiences and my research through a service marketing device – the Blueprinting – method.

**Keywords:** hotel sector, organization development, blueprinting

## Bevezetés

A versenyképesség, az innováció és a hatékonyság valamennyi vállalat életében alapvető fontosságú. A szállodaszektor egy jelentős gazdasági bevételt hozó és magas foglalkoztatottságot magába foglaló ágazat, mely sikeresen működve nemcsak az egyes vállalatoknak, hanem az egész országnak jelentős gazdasági bevételt hozna.

Mind sok más szektor, a szállodaszektor is megérett az újításokra, sok gonddal küzd, aminek nem csupán a válság okozta fizetőképes kereslet visszaesése az egyetlen oka. Újabb és újabb kínálatbővítésre törekednek, elhanyagolva magát a szervezetet. Fel sem merül bennük, hogy problémáik forrását, az egyes innovációs törekvések sikertelenségét, vagy a működési nehézségek okait magában a szervezetben keressék, illetve, hogy egy megfelelő szervezetfejlesztés milyen jelentős sikereket, eredményeket hozna az egyes szállodáknak, az egész iparnak.

A menedzsmentek általában csak a profit-, terv- és a vendéglvárások maximális kielégítésére törekednek a legköltséghatékonyabb módon. Ez az esetek többségében azzal jár, hogy előzetes vizsgálatok nélkül hoznak gyors döntéseket, rossz helyen vannak el erőforrásokat, miközben mindez a minőség és a vendéglégedettség rovására mehet. Nem megfelelő szervezeti kultúra, az informáltság hiánya megnehezíti a dolgozóknak a vállalat működésének, innovációs törekvéseinek megértését, az azzal való azonosulást, a fejlesztés véghezvitelét. Ez negatívan hat a hatékonyságra és a versenyképességre.

Munkám során megtapasztaltam egy kevésbé jól működő szervezet gondjait. A célom, hogy saját eddigi szakmai tapasztalataimat és kutatómunkámat felhasználva bemutassam a szervezetfejlesztést szállodaláncok esetében egy szolgáltatásmarketing eszköz segítségével, a Blueprinting módszerrel. Ezen módszerrel végigkövethető a vendég szállodába érkezésétől kezdődően, a különböző szolgáltatások igénybe vételén keresztül a távozásig minden esemény egyidejűleg, mind az igénybevevők, mind az alkalmazottak szemszögéből. Ez a technika alkalmas az optimális idő elérésére, munkafolyamat gyorsítására, illetve egyszerűsítésére.

## 1. A szolgáltatásfolyamat tervezése<sup>3</sup>:

A *folyamat jelleg* elválaszthatatlan tulajdonsága a szolgáltatásoknak. Ma már a szállodai folyamatok és munkakörök egy része –különösen a láncok esetében- sztenderdizált. Ez egyrészt gyorsabbá teszi a feladatok elvégzését, másrészt lecsökkenti a várakozási időt, ezzel pedig a panasz lehetőségét és növeli a minőséget, ill. a versenyelőnyt.

A Blueprinting módszer a szolgáltatásfolyamatok ábrázolására szolgál. Leíró jellege miatt alkalmazható a szolgáltatóvállalatok menedzsmentjének alapjaként. Egy szolgáltatásfolyamat különböző fázisait mutatja meg, lehetővé teszi az egyes tevékenységek elemekre való szétbontását és részletes vizsgálatát. Ezen módszerrel végigkövethető a vendég szállodába érkezésétől kezdődően, a különböző szolgáltatások igénybe vételén keresztül a távozásig minden eseményt egyidejűleg, mind az igénybevevők, mind az alkalmazottak szemszögéből. Ez a technika alkalmas az optimális idő elérésére, munkafolyamat gyorsítására, illetve egyszerűsítésére.

Egy ábrán keresztül bemutatom a szállodákban legjellemzőbb szolgáltatásfolyamatokat. Az érkezéstől az elutazásig átláthatóan végigkövethető valamennyi tevékenység, a különböző szintek kapcsolata, a végrehajtás sorrendje és iránya. Elmondható, hogy a legtöbb folyamat minden szállodánál közel ugyanúgy zajlik, tehát ez az ábra modellként használható. Mivel szétbontva láthatóak a legkülönbözőbb folyamatok, mind a vendég, mind a dolgozók szempontjából, ezért alkalmas az esetleges hibák észrevételére, megoldások keresésére.

A frontvonalban lejátszódó folyamatok elemzésére, tervezésre és a menedzsment tevékenységek ellenőrzésére használják a blokksema vagy blueprinting módszert. Ezen módszerrel a vendég szállodába érkezésétől kezdődően, a különböző szolgáltatások igénybe vételén keresztül a távozásig minden eseményt egyidejűleg végig lehet követni.

Az alábbi szolgáltatás folyamatot Bitner és Kaper, valamint Shostack és Kingman – Brundage folyamatot alapján, valamint Veres Zoltán: A szolgáltatásmarketing alapkönyve alapján saját folyamatokkal kiegészítve készítettem, melyeket az ábrában piros és zöld színnel jelöltem<sup>4</sup>:

---

<sup>3</sup> [www.cseresnyesbea.hu/index.php?mid=6&cid=106](http://www.cseresnyesbea.hu/index.php?mid=6&cid=106) publikációja 2010.04.10.- 15.55 és Veres Zoltán 2009, A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Akadémiai Kiadó Zrt.,Budapest, 275-328 p.alapján saját készítés.

<sup>4</sup>Az ábra: Veres Zoltán : 2009, A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Akadémiai Kiadó Zrt.,Budapest, 326p.



A szállodai szolgáltatást nyújtó vállalatok tevékenysége a vendég- szempontjából két részre oszlik: a *frontvonali* (a látható) és a *háttérszervezeti* (a nem látható) *feladatokra*. A kettő a valóságban természetesen nem választható el egymástól, hiszen a frontszemély „átlép” a háttérbe bizonyos helyzetekben, (pl. információk továbbadásakor – a porta továbbítja szobaasszonynak a vendég kérését a bekészítéssel kapcsolatban), de a háttér dolgozói is belépnek a frontvonalba. A fenti ábra bemutatja és összefoglalja a szállodákban zajló legfontosabb tevékenységeket, helyszíneket, ábrázolja a vendég és a kapcsolattartó személyek érintkezéseit, valamint végigkövethetőek mind a látható, mind a láthatatlan munkafolyamatok. Az ábra felett jeleztem ezen munkafolyamatok elvégzéséhez jelenleg szükséges időtartamot.

Részletesen megvizsgálom a következőket:

Először is a különböző tevékenység sorrendjét, hogy megfelelő logika alapján zajlanak-e, folyamatok, vannak-e olyan lépések, amelyek egy- egy újítással, új számítógépes rendszerek használatával akár mellőzhetőek, vagy akár gyorsíthatóak lennének. Mennyi idő szükséges a különböző feladatokra, mi lenne az optimális. Gyorsíthatóak-e a folyamatok, ha igen hogyan. Az ábrából a szállodai információ áramlás irányára is lehet következtetni. Meg lehet vizsgálni, hogy milyen irányú, ki – kivel, milyen mértékben és milyen módon tart kapcsolatot.

Majd végül: az általam tett javaslatok vajon hozzájárulnak-e a sikeresebb működéshez és ha igen mennyiben?

A különböző tevékenységek sorrendjéről elmondható, hogy a szállodaiparban mindenhol ugyanúgy használatos, logikusan felépített tevékenységek rendszere.

A frontvonalban zajló első interakciók történhetnek: távtalálkozással pl. internetes foglalással, telefonos beszélgetéssel és természetesen személyes találkozással. Habár a frontvonal nem feltétlenül jelent „tényleges” láthatóságot, ettől függetlenül feltétlenül szükséges, hogy a vendégben pozitív legyen az első benyomás. Ez nagyban befolyásolhatja a későbbi ott tartózkodás elégedettségét. ( Pl. gördülékenyen működő internetes foglalási rendszer, gyors és korrekt ajánlat, telefonos foglalás esetén udvarias értékesítő) már előzetesen pozitív benyomást kelt. Nem megfelelően működő értékesítés – nehezen működő honlap, lassú ajánlatküldés- esetén más szállodára eshet a vendég választása, tehát rendkívül fontos az első interakció gördülékenysége.

A szállodaipar kapcsolatigényes szolgáltatás-szervezet, a szolgáltatás személyes jellege és személyre szabottsága meghatározó, ezért rendkívül fontos a *frontszemélyek agilitása és hozzáállása, képzettsége*. Ez nagyban csökkenti a működés kockázatát és növeli a hatékonyságot.

*A látható frontvonallal* kezdeném: a vendég belép a szállodába. A parkoló és a bejárat kialakítása (tárgyi elem) meghatározza az első benyomást. A bejárat után a recepcióval találkozik a vendég és ezzel elkezdődik a szolgáltatás folyamata. A recepció udvariasan köszönti a vendéget, kitölteti a vendéggel az érkezőkártyát, ellátja információkkal (mi hol található, milyen akciós kezelések, szabadidős programokat tud igénybe venni az ott tartózkodása alatt), bejelentkezeti a szállodai rendszerbe és átadja a szobakulcsot. A csomagokat a londiner ráteszi a poggyászkocsira és (a háttérben) felviszi a szobába. *Láthatatlan folyamat*: a regisztrációs rendszerbe rögzül a vendég adata és érkezése. A lifttel (tárgyi elem) a vendég felmegy a megfelelő emeletre és szobába. –A londiner megmutatja a vendégnek a szobáját-. A vendég bemegy a szobába, átveszi a csomagjait a londinertől. Amennyiben megfelelőnek találja a szobát kipakol –esetleg más szobát kér-. Az ábrán még további egyéb jellemző szolgáltatás látható: pl. szobaszervíz. A pincér (a háttérben ) felveszi

az ételrendelést, majd továbbítja a szakácsnak a kért ételt, elkészítik azt (láthatatlan folyamat a vendég szempontjából). Majd felviszik a szobába az ételt (frontvonalban), végül a vendég átveszi és elfogyasztja. Szobabekészítés (virág,) esetén: a recepciós felveszi telefonon az igényt (frontvonal), szól a virágboltnak, megrendeli a virágot (háttér), a virágbolt elkészíti, leszállítja a csokrot (láthatatlan folyamat). A recepciós felviszi a virágot (frontvonalban), a vendég átveszi, kifizeti, vagy szobára íratja a költséget. Masszázs szolgáltatás esetén időpontot kér a szépség recepción telefonon (frontvonal), a hostess feljegyzi a vendég időpontját, nevét, szobaszámát és jelzi a kezelő felé (háttér), majd a vendég igénybe veszi a kezelést. Vasalás szolgáltatás: a recepció felveszi telefonon a kérést (frontvonal), szól a mosodásnak, aki elhozza a szennyest (háttérben), kimossák, kivasalják (láthatatlan folyamat). Majd felviszik és a vendég átveszi a tiszta ruhát (frontvonal). Elutazáskor a vendég kiegyenlíti a számláját a recepciós pultnál, kijelentkezik és távozik (frontvonal). A szállodai regisztrációs rendszerből kijelentve adatai eltárolódnak a memóriában. (láthatatlan folyamat).

A frontvonalon sokszor az egész ott tartózkodás hangulata eldől, hiszen ha a recepciós udvariatlan, vagy várni kell rá, akkor a vendég hajlamos általánosítani és azonnal negatív véleményt formálni az egész szállodáról. A frontvonal menedzsment tehát rendkívül lényeges nem hanyagolható el semmilyen szolgáltatói tevékenységben. A portással való találkozást a szolgáltatási folyamat „onstage” tevékenysége, míg a portás jelzése a londiner felé a csomagok felvitelét illetően már „backstage” tevékenység (a vendég ezt nem látja, nem hallja).

A szállodai szolgáltatások mint már említettem kapcsolatigényes szolgáltatások, tehát az érzelmi oldal, a pozitív vendég elégedettség, a szolgáltatás személyes jellege és személyre szabottsága nagyon fontos. A szállodai szolgáltatás a megfoghatatlan szolgáltatások közé tartozik, emiatt részben nehéz szabályozni, mivel az érzelmi rész pl. az első benyomás miatt sok mindent befolyásolhat. Egy masszázs, vagy testkezelés során a kezelő szoros, közvetlen kapcsolatba kerül a vendéggel, lényeges, hogy köztük szimpátia és jó viszony alakuljon ki a kezelés idejére. Ezen felmerülő problémák miatt kulcsfontosságú az itt dolgozók attitűdje, képzettsége, emberi tulajdonságai, hiszen azonnal és helyesen kell lereagálni ezen történéseket, még mielőtt vendégpanasz lesz belőle.

A szolgáltatások logikai sorrendje után most a szolgáltatásfolyamatok idejét vizsgálom:

Az idő nagyban befolyásolja vevői elégedettséget és a folyamatok lebonyolításának módja és ideje jellemzi a szolgáltatás minőségét, azonban szorosan összefügg az informáltsággal is. A szolgáltatáshoz az alábbi időtartamok kötődnek:

- hasznos idő ( a kezelés ideje ),
- szükségeszerű (pl. edzésbe fektetett idő),
- semleges ( az étel elkészítésének, ital felszolgálásának ideje),
- holtidő (valamely kezelésre való várakozás ideje, pl. csúszás esetén),

Bizonyos esetekben *az időelemek nem azonosíthatóan, vagy keveredve* jelennek meg. Például egy szépségrész vendégeinek lehetősége van a várakozási időt egy teabárban eltölteni, ahol teázhatnak, magazinokat olvashatnak lágy zene mellett. Ezek a tevékenységek beleesnek a várakozási időbe, de mivel kellemes, ezért növeli a vendég elégedettségét és a szolgáltatás minőségét és a vendég rövidebbnek érzik a várakozás tényleges hosszát, nem bosszankodnak a „megesúsztott” szolgáltatás miatt, hasznosnak érzi a várakozással töltött időt.

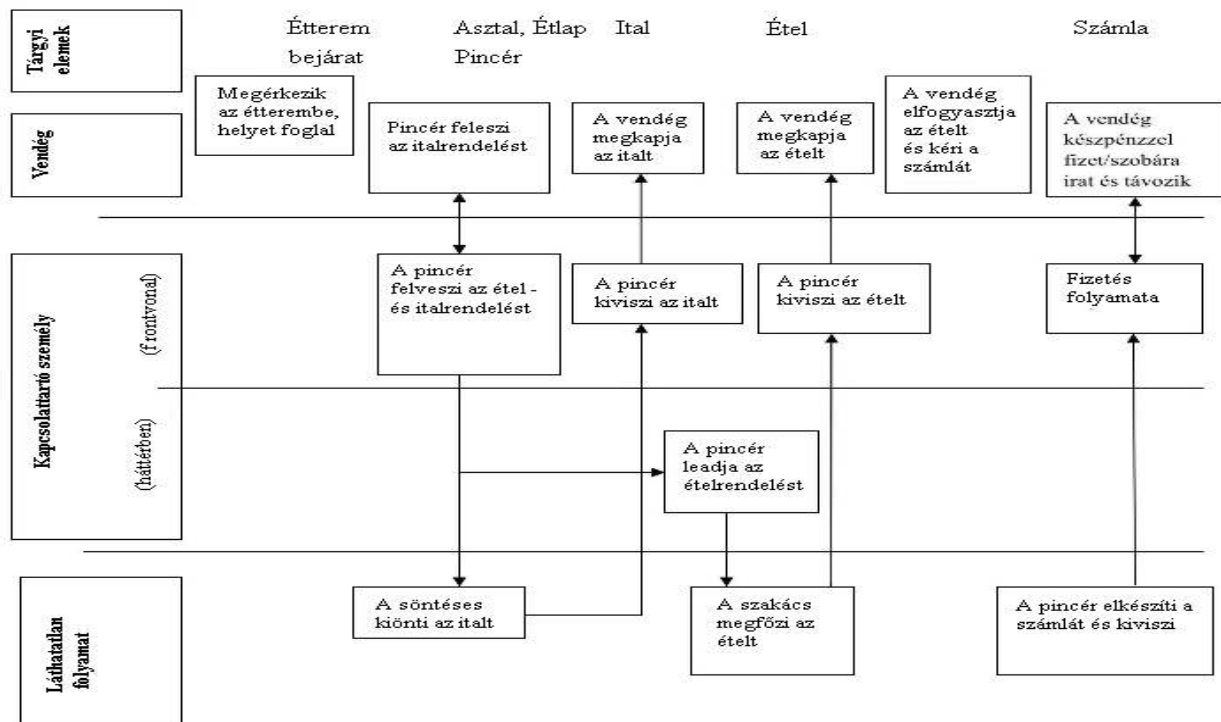
Az időtényező ugyanilyen lényeges továbbá még a különböző területek feladatát érintő saját időgazdálkodása szempontjából is. A napi munkaóra átlagban 8 óra, ez alatt valamennyi a

munkakört jellemző feladatot el kell végeznie dolgozónak. A frontban dolgozók esetében ezt a folyamatot a vendég érkezése, kérdései, kérései, telefonos érdeklődések lassíthatják. - pl. portás félbe hagyja a számítógépben a szobafoglalást, mert a vendég megérkezik a szállodába vagy már ott egy pihenő egyéb kéréssel fordul hozzá-. A *legoptimálisabb időgazdálkodást* nagyban segíti pl. a munkaköri leírás, ill. a különböző sztemderdek is.

Az *optimális időkihasználás* érdekében korszerűsíteni kellene a *számítógépes rendszert* és tökéletesíteni kellene az *információáramlást*. A napi munkát segítené egy belső levelező rendszer, amellyel a különböző részlegek egymással kommunikálhatnak. (pl. vendégbekészítés esetén). Az éttermi számítógépes rendszert ki kellene a „Matrix orderman” mobil pincérgéppel. Ezzel a vendég rendelését egyszerre a konyhába, vagy a söntésbe menne, így mire a pincér beér a háttérbe már kész az italrendelés és a konyha elkezdhetne főzni az ételt.

A szobában található *tv készülék* a vendég üdvözlésén felül tartalmazhatná a teljes szolgáltatáslistát. A nyomógombok segítségével pedig ki lehetne választani és meg lehetne rendelni a megfelelő szolgáltatást – pl. vasalás, szobabekészítés-. Mivel ez a rendszer valamennyi szolgáltatást tartalmazza bejelentkezéskor ezeket már nem kell elmondani a vendégeknek, csak arra kell felhívni a figyelmüket, hogy a tv-ben találhatóak az információk.

A 2. sz. szolgáltatásfolyamat ábra azonban nem teljes, néhány frontban zajló cselekvést ábrázoltam csupán rajta. Nem jelöli például az *étel-italrendelést* az étteremben. Ezt az alábbi ábrán mutattam be:

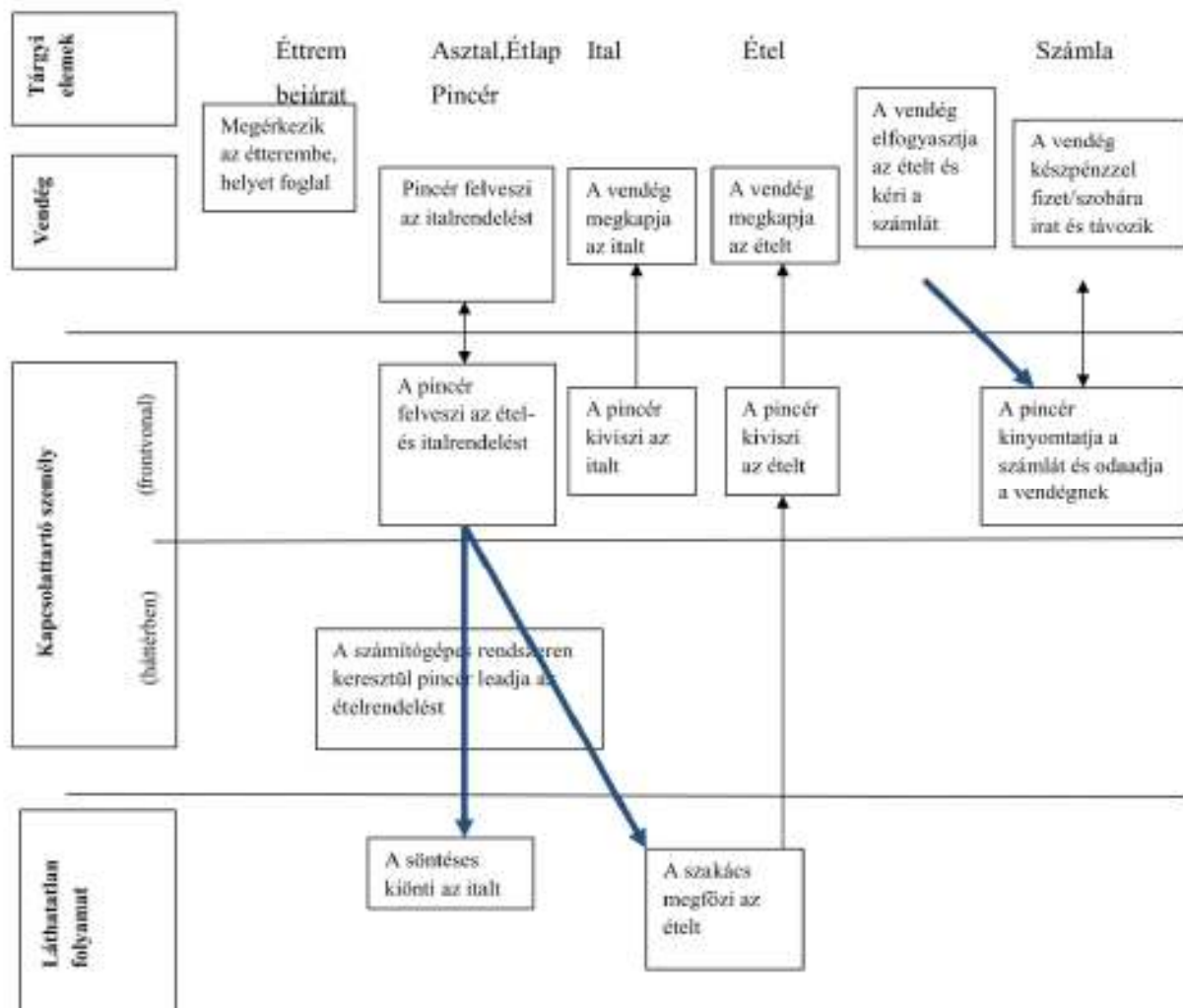


**2. ábra. Étel- és italrendelési szolgáltatásfolyamata**

Forrás: saját tervezés [2010] az 1.ábra alapján

Az *éttermi rendelési idő lecsökkentésére* tehát mindössze egy mobil pincérgépre lenne szükség, melyet minden pincér az oldalán hordozna. Ez lerövidítené rendelés idejét és a számlakészítést is.

A folyamat ekkor a következőképpen nézne ki:



**3. ábra. Egyszerűsített étel- és italrendelési szolgáltatásfolyamata a szoftver vásárlás után**

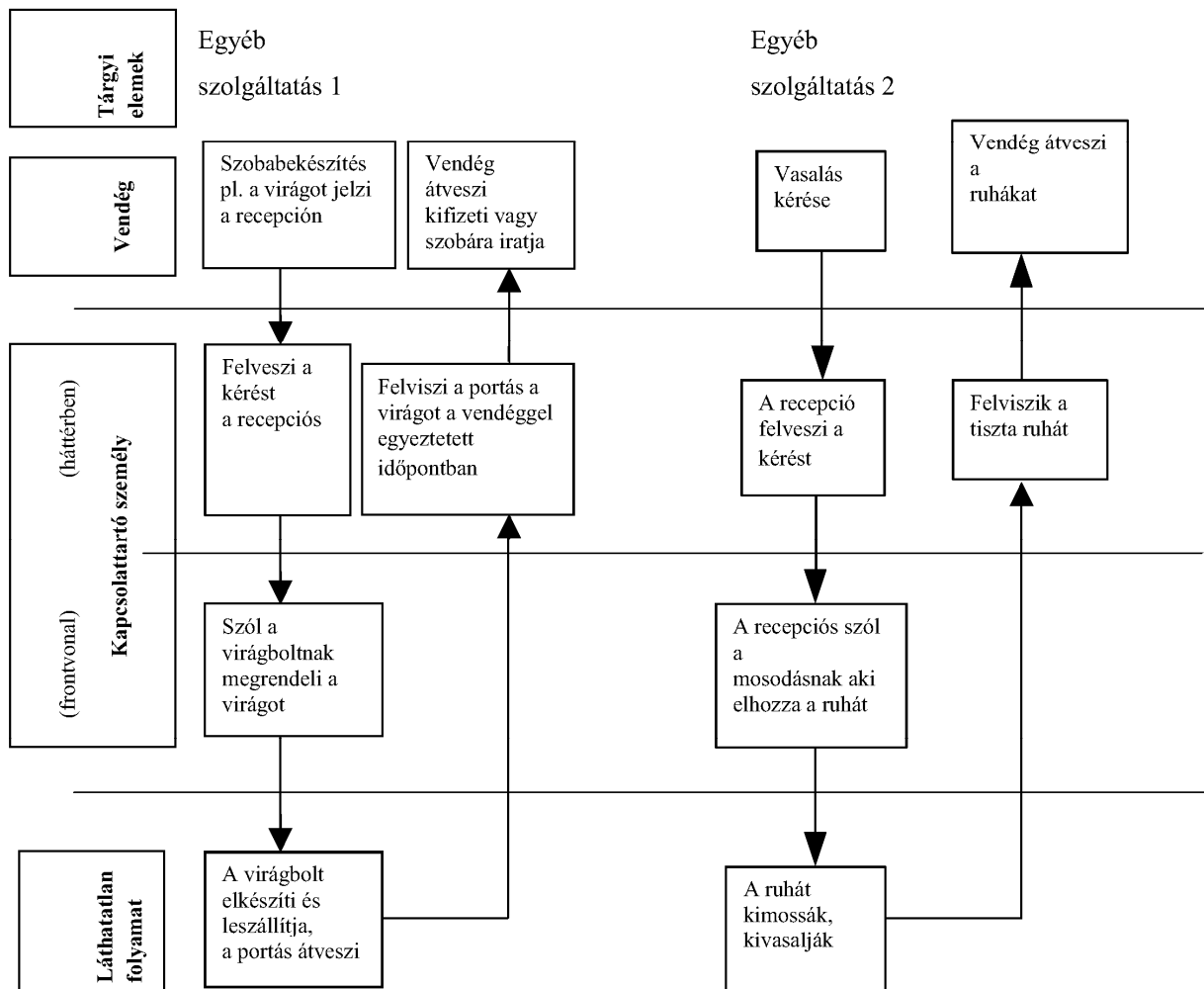
Forrás: saját tervezés [2010] a 2.sz. ábra alapján.

Ezzel legalább 5 perccel rövidül le a folyamat, ezenkívül leegyszerűsíti a pincér és a háttérben dolgozók munkáját.



Egy másik példa:

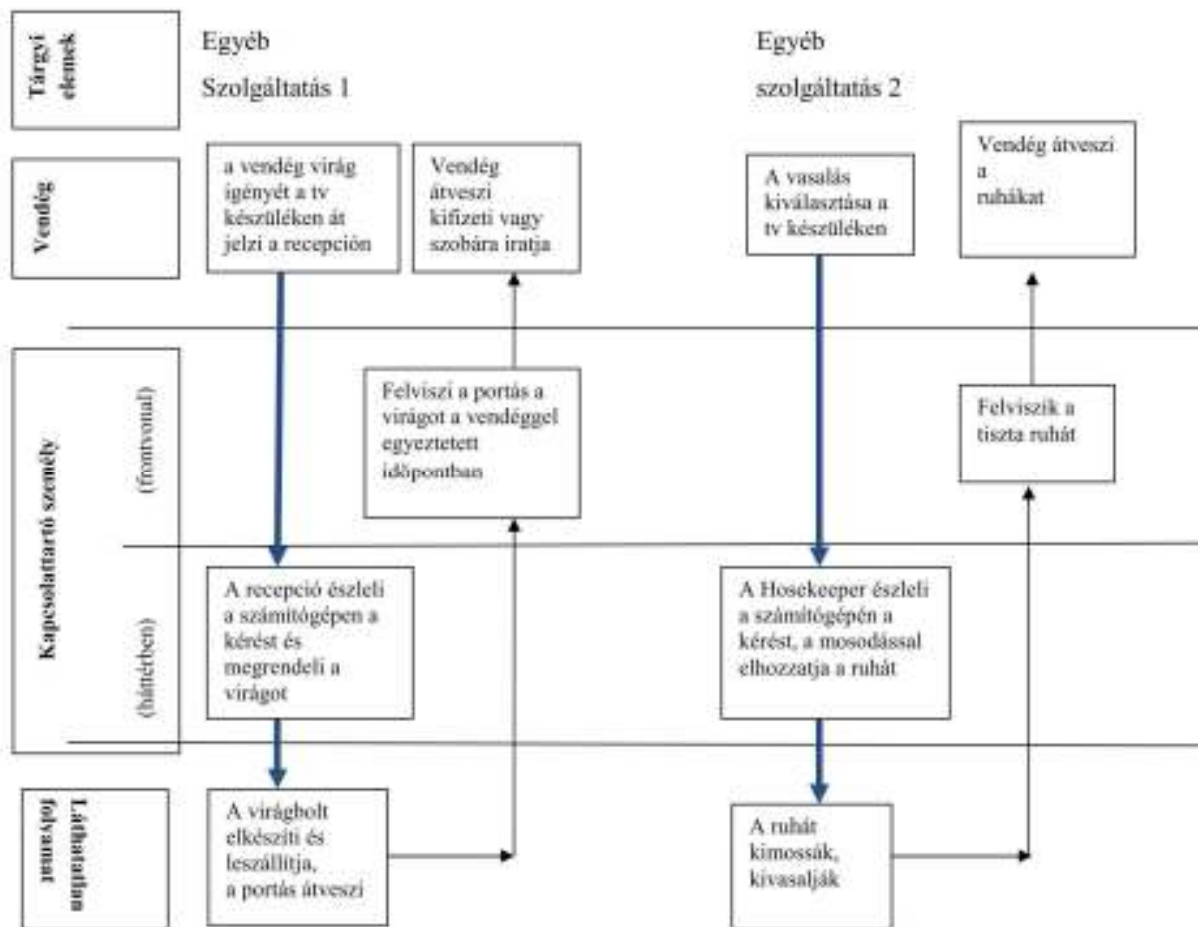
*Vasalás, vagy a virágcsokor rendelés során.* A 4. sz. ábra a jelenlegi állapotot mutatja.



**4. ábra. Szolgáltatásfolyamat vasalás és virág rendelés esetén**

Forrás: saját tervezés a 1. ábra alapján

Ezt a folyamatot optimalizálni lehetne a *tévéől irányítható szolgáltatás* kiválasztással. A tv-ről az információ ilyen esetben a számítógépes rendszerről egyszerre a megfelelő részleg számítógépes rendszerére jelezne. Ekkor a következőképp zajlik a folyamat:



**5. ábra. Szolgáltatásfolyamat a vasalás és virág rendelés esetén a tv-ről irányítható szoftver bevezetése után**

Forrás: saját tervezés a 1. ábra alapján

Ezen tevékenységekkel virág rendeléskor lehet 2-3 percet rövidíteni a folyamaton, a vasalás esetén pedig 5-10 percet is, hiszen a recepciót kikerülve egyszerre a Housekeeper-hez megy a kérés, aki azonnal szól a mosodásnak. Tehát sztenderdizálás nélkül, új technikák bevezetésével sikerült szolgáltatás folyamatot egyszerűsíteni és időt rövidíteni.

Vannak tevékenységek, amelyek nem szerver újítást, hanem inkább *jobb munkaszervezést és informáltságot igényel*. Konferencia esetén előre le kellene informálni a vendégek érkezésének időpontját, ezen időre minden prospektusnak és információs anyagnak rendelkezésre kell állnia. De ugyanígy a kijelentkezéskor előforduló tömeg elkerülése érdekében meg kell érdeklődni a körülbelüli elutazás idejét és erre minden számlát összekészíteni, hogy már csak a fizetés folyamata maradjon hátra.

Ezek nagymértékben megkönnyítik és meggyorsítják a napi munkát, semmilyen plusz befektetéssel nem járnak a szállodának, csupán jó munkaszervezést igényelnek.

## 2. Az információ áramlása:

Véleményem szerint bármely szolgáltatásfolyamat idejét jelentősen lerövidíti a megfelelő információáramlás, ill. az információval való ellátottság.

Egy cégen belüli megfelelő információáramlás *alapfeltétele a működésnek* minden cég esetében. Különösen egy szolgáltatásokat nyújtó vállalat esetében lényeges, hogy a különböző területek kommunikáljanak egymással, hogy továbbadják az információt, mivel ez nagyban befolyásolhatja a vendég elégedettségét is. A fenti blueprinting ábra példáján ha például a pincér nem mondja meg a szakácsnak, hogy mit rendelt a vendég, az nem tudja megfőzni. Ha nem megfelelően, vagy hiányosan adják át az információt előfordulhat, hogy nem tudja a pincér kolléga, hogy szobaszervízre menne az étel, ezért nem viszik fel a szobába, és a vendég idővel rá fog kérdezni, hogy hol a vacsorája. Ha az étel addigra kihűlt, újra kell főzni. Ez a várakozás, mint ahogy azt már az előbb is említettem rontja a szolgáltatás minőségét, a szolgáltatás igénybe vételével kapcsolatos örömet és elégedettséget. Hiszen hiába fog jól ízleni az étel ha egy órát kellett várni rá.

A vendég ellátásának szempontjából lényeges területek közötti kommunikáció a *napi munka alapfeltétele*. Szinte egész nap kapcsolatban van egymással a recepció és az értékesítés, de ugyanilyen lényegesek a háttérben zajló láthatatlan folyamatok is. (A porta kapcsolata a műszakkal- pl. hiba elhárítás esetén-) ezek nélkül lehetetlen lenne a működés.

A cégen belüli információáramlás minőség fejlesztésének fontosságával feltétlenül tisztába kell lennie a *vezetőknek*. :

Először is pontosan tisztázni kell, hogy mely feladatokat, mely részlegek, munkatársak végeznek, mert amennyiben egyik részleg feladatköréhez sem tartozik konkrétan, az hátráltatja a munkafolyamatokat és belső feszültségeket okoz. A vezetőnek pontosan tudnia kell, hogy mely szintre milyen információt ad, valamint hogy ez hogyan jut el a különböző részlegekre. Itt általában komoly hiányosságok vannak, különösen a különböző területek egymás közti kommunikációját illetően. Ennek egyik oka, hogy sokszor hiányzik egy *elektronikus adatcsere* lehetősége, amit mindenki elér- nem csak az irodai dolgozók-. Ennek előnye lehetne, hogy mindenkire eljut az órá vonatkozó hír, visszacsatolásként esetleg jelezhetné a dolgozó a vezetés felé a véleményét, tapasztalatait, gondjait. Továbbá senki nem hivatkozhatna arra, hogy nem tudta, nem hallotta az adott információt, mert nyoma lenne, hogy értesült róla. Ezúton kizárható lenne a különböző belső részlegek közötti ellentétek miatti nem megfelelő kommunikáció is.

A vendégtérben dolgozók munkáját nagyban segítené egy *új szállodai szoftver* pl. a Fidelio bevezetése. Ez lehetővé tenné egyrészt több vendég adatának eltárolását a törzsvendég listában, illetve a pihenő vendégek extra kéréseinek bővebb lejegyzését-.

Az informáltság hiánya megnehezíti a dolgozóknak a vállalat működésének, innovációs törekvéseinek megértését, az azzal való azonosulást, a fejlesztés véghezvitelét. Ez negatívan hat a működésre, a hatékonyságra és a versenyképességre.

Általában elmondható, hogy a *középvezetők más területen dolgozó munkájának kijavítását* tolatodásnak, beavatkozásnak veszik. Ahogy már említettem tudatosítani kellene, hogy ehhez joguk van, sőt feladatuk a hibák észrevétele, korrigálása.

Turbulensen változó környezetben a vállalatnak is gyorsan kell reagálnia, helyt kell állnia. A változtatás okait azonban a vállalat valamennyi dolgozójának meg kell értenie ahhoz, hogy

elfogadja és hogy azonosulni tudjon az újhoz. Ehhez azonban a megfelelő kommunikáción felül példamutató vezetői viselkedés nélkülözhetetlen.

### 3. Sztenderdizálás<sup>5</sup>:

A kétoldalú kockázat kizárásáért és a szolgáltatás tulajdonságából adódó rizikók elkerülése érdekében hozzák létre a sztenderdeket, remélve, hogy ennek segítségével állandó, kiváló minőségű szolgáltatás és elégedett vendég „hozható létre”. Léteznek szabályozható folyamatok mint pl. öltözködés, hajviselet, viselkedés, munkafolyamatok, tevékenységek. A sztenderdek azonban sokszor merevvé teszik és ezáltal hátráltatják a munkafolyamatokat, hiszen maga a vendég is meghatározza a szolgáltatást. Bizonyos esetekben egyszerűen szükség van a személyre szabott szolgáltatásokra (pl. masszázs, fitness edzésterv, panaszkezelés). Természetesen lehetnek *sztenderd elvárások* ilyenkor is, mint például: „A vendégnek mindig igaza van, légy kedves, türelmes!, kérj bocsánatot!, Mutass együttérzést!” stb. A panasz szituáció kezelését sokszor inkább hátráltatják a sztenderdek. Ez egy *kevésbé szabályozható terület*, sok az emberi tényező, függ a szereplők kedvétől, problémamegoldó képességétől, kompromisszumokra való hajlandóságáról.

Ezzel szemben az *alkalmazotti képzések, a foglалás lebonyolítása, a vendég fogadása, üdvözlése már sztenderdizálható*. Ezen tevékenységek mindig ugyanúgy zajlanak, a rögzítéssel még pontosíthatják az egyes feladat-és munkaköröket, melynek köszönhetően gördülékennyé válik a munka és a várakozási idő is lerövidül. Bizonyos tevékenységek sztenderdizálásának teljesen logikus és persze munkafolyamat szervezéssel kapcsolatos okai vannak, mint például a reggeli időtartama 7-10 között lehetséges, később már nem, mert nem tudnak lepakolni, kitakarítani és újra teríteni az ebédhez-. Enélkül nehéz lenne az egyes munkafolyamatok összehangolása, ami káoszt, vendégpanaszt, elégedetlenséget végül pedig rossz hírnevet eredményez.

Bizonyos szállodaláncok esetében igazán nehéz a sztenderd, mivel három-, négy-és ötszáztagos házaik is vannak, melyek különböző profilúak –pl. gyógy-, wellness-, konferencia stb. Ezenkívül a szállodák kinézete, kora és ebből kifolyólag sokszor építészeti stílusa is, de a belső kialakítása, bútorzata is eltér. A sztenderdizáltság a szalvétákon, söröslátéteken, a poharakon, az evőeszközök gravírján, a dolgozói egyenruhán és a különböző marketingkommunikációs eszközökön- honlapon flyereken: ajánlatkérés, visszaigazolás esetén, fax, vagy levélpapíron, borítékon és ajándékutalványon-, látható. A munkafolyamatok közül a rendszeresen ismétlődő folyamatok: az ajánlatkérés, visszaigazolás, a ki- és bejelentkezés formái, vendégkérdőívek, a háttérben: a dolgozók felvétele, tréningezése, a dolgozói teljesítményértékelés, közhangulat felmérés, a javadalmazás és természetesen a szobák felszereltsége sztenderdizált. Szintén a sikeres sztenderdek közé tartozik még a pontgyűjtő törzsvendégprogram, mellyel mind a kisebb szállodák, mind a láncok igyekeznek hűségessé tenni és visszacsalogatni a vendéget. Van ahol részletes sztenderdeket dolgoztak ki a dolgozók felvételére, elégedettségére, képzésére-fejlesztésére. Ezek fontos, napi munkát segítő, a szálloda hatékonyságát növelő sztenderdek.

---

<sup>5</sup> Veres Zoltán: A szolgáltatásmarketing alapjai c. Könyv Akadémiai Kiadó 2009  
Thomas H. Davenport- Laurence Prusak: Tudásmenedzsment c. Könyv Kossuth Kiadó 2001 és  
Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, 2004 alapján  
Adatok mélyinterjúk, ill. a saját tapasztalataim alapján.

Komoly hiba azonban különböző típusú szállodáknál *egységes szépség szolgáltatás csomagkínálat bevezetése*, amire sajnos láttam kísérletet és a cég a sikertelenség ellenére sem látta be hibáját.

#### 4. A megoldás:

A sztenderdizálás költség előnyökkel és könnyebben ellenőrizhető minőségmenedzsmenttel jár. Azonban *túlsztenderdizálás* esetén kialakulhat a szolgáltatás iparosodása és az a bumeráng hatás, ami például a gyorsétteremet jellemzi. Ilyenkor ugyanis inkább a koncepcióhoz hűek, mint a márkához, személytelenné válik a folyamat.

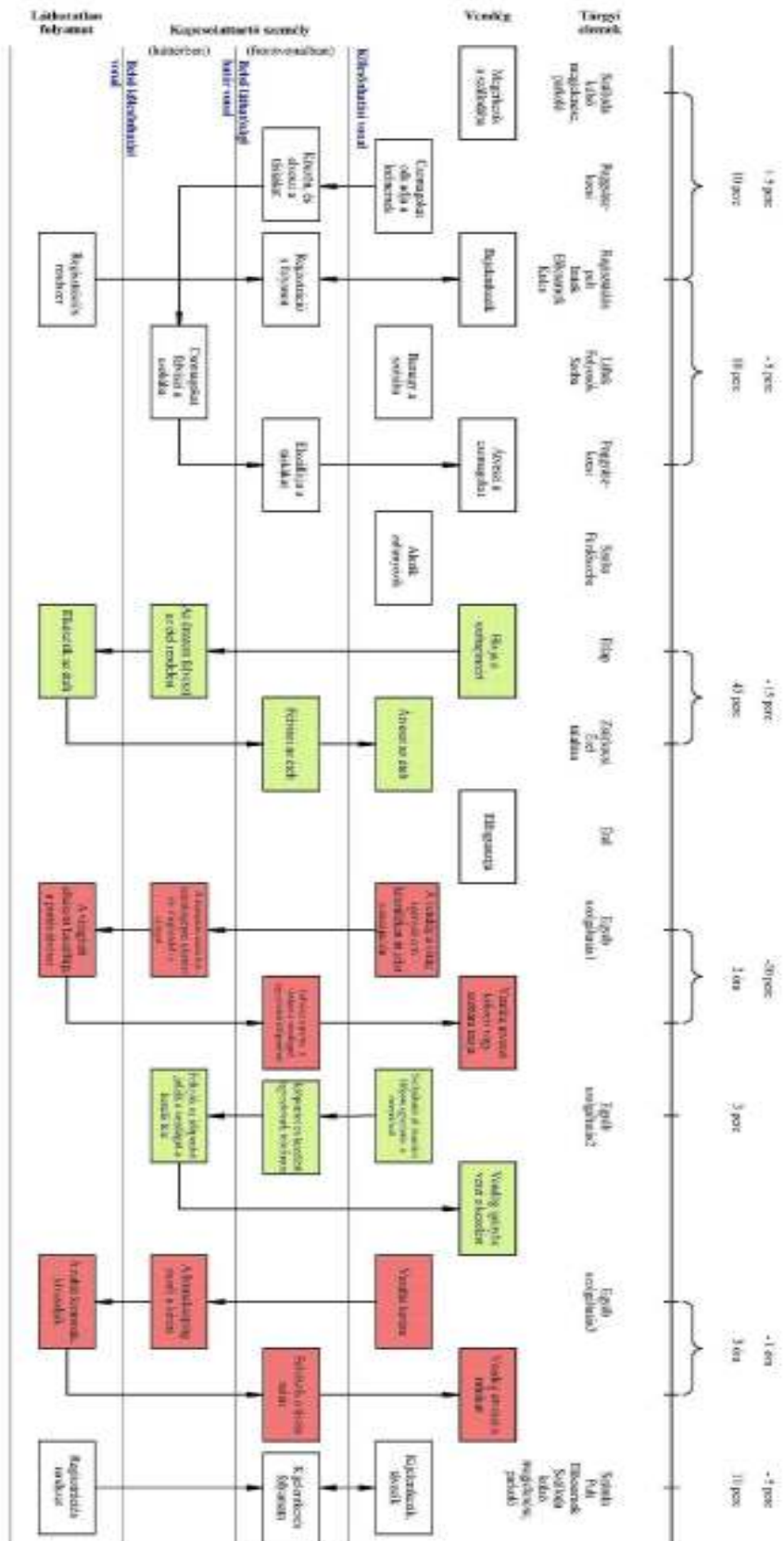
Szükséges, hogy a vállalat tudjon alkalmazkodni az új igényekhez, ehhez természetesen nyitott, tanulni képes és hajlandó dolgozók és rugalmas vállalati kultúra kell, valamint egy rugalmas menedzsment, mely folyamatosan figyelemmel kíséri az igények változását. Egy adaptációs részstratégiával lehetne a felmerülő kihívásokra gyorsan reagálni.

A szállodáknak céges szinten elemzéseket kellene végezni, hogy bizonyos *munkakörök milyen munkafolyamatokkal járnak, milyen időigénye van* – belekalkulálva azt is, hogy pl. a recepció a bejelentkezés kb. 10 percbe telik, azonban lesz vendég, aki a sztenderd előírásban meghatározott – a szállodát érintő -információkon kívül is kérdez –pl. várható időjárás, környék látnivalói-, tehát összesen ne 10 percet hagyjunk erre a folyamatra, hanem a biztonság és a jó minőség kedvéért 15-öt. Nagyon fontos tehát a munkafolyamatok és szolgáltatásfolyamatok megtervezése, de ugyanígy a szállodai foglaltságnak megfelelő dolgozói beosztás elkészítése is – péntek délután több portás legyen beosztva, mint szerdán délután, mivel valószínűleg több egyéni vendég érkezik meg ilyenkor-. A *költségkímélő intézkedések* természetesen érthetőek, bizonyos területeken szükségesek is, de ezt egy komplett elemzésnek kell megelőznie, hogy mindez ne a sikeres működés és a vendégelégedettség kárára menjen.

A személyzet számának és a feladatok idejének meghatározását követően lehet pontosítani a munkaköröket, melyeket ezután az előírásoknak megfelelően ellenőrizni is kell.

Ezenkívül lényeges a kisegítő személyzet oktatása a szálloda sztenderd-, vendégkezelési - és minőségi elvárásaival kapcsolatban, azért hogy ők is ugyanazt az elhivatottságot közvetítsék, mint az ott dolgozók. A vendég ne vegye észre, hogy ki a kisegítő és ki az állandó dolgozó.

Az alábbi ábra a *jelenlegi szolgáltatásfolyamaton jelöli az egyes tevékenységek optimális idejét*:



6.ábra. Egy szálloda szolgáltatástevékenységeinek optimális ideje

Forrás: Bitner és Kaper, valamint Shostack és Kingman – Brundage folyamatterve alapján saját folyamatokkal kiegészítve, saját szerkesztés [2010]

A szálloda így bizonyos tevékenységek során időt nyer, a bejelentkezés során pedig több időt szán a vendégre. Ezt a folyamatot tovább lehetne rövidíteni az általam már fent említett ábrákon szoftver újítás segítségével.

Az *előírt sztenderdek* véleményem szerint lényegesek egy vállalat minőségének biztosításához. Ez azonban nem biztosítja önmagában a sikert. Szükség van az *alkalmazottak* önállóságára, talpraesettségére, találékonyságára, hogy egy egyedi szituációban is feltalálják magukat (pl. panasz esetén). Fontos továbbá a *munkafolyamatok tervezése*, és az *informáltság* is. A sztenderdek csak bizonyos esetekben segítenek és ügyelni kell a folyamatos igényhez alakításra, mert rugalmatlanná tehetik a napi működést. Igyekeztem megmutatni, hogy az alap, már létező sztenderdek mellett hogyan lehetne ezeket kiegészítve, szoftver újítással, a kommunikáció javításával a folyamatokat kijavítani, rugalmassá, hatékonyá tenni és tökéletesíteni.

### **Összefoglalás:**

Eddigi tapasztalataim azt mutatják, hogy a szolgáltatásfolyamatok megfelelő logika alapján zajlanak, ám bizonyos tevékenységek, új számítógépes rendszerek használatával gyorsíthatóak lennének, és a porta munkáját, közvetítő szerepét nagyban megkönnyítenék. Hiszen pl. a vasalás iránti igényt nem ide, hanem egyszerre a housekeepingre jeleznék az általam javasolt új rendszer, tehermentesítve így a recepciót. Megfelelő vizsgálatokat követően, az optimális idő meghatározásával, a munkabeosztás ennek megfelelő alakításával a vendég elégedettség biztosítható.

A sztenderdek lehetővé teszik a szállodáknak a minőség színvonalának biztosítását, ám bizonyos szabadságot, önálló döntési- és reagálási teret is kell hagyni a dolgozóknak - pl. panaszkezelés esetén-. Nem helyes az hogy egy-egy vendégre szánható időt időkorlátok közé szorítsák, felesleges stressz helyzetet keltve így a dolgozóban. Emellett jobb munkaszervezés is szükséges. -pl. nagyobb érkezés . elutazás esetén szükséges több recepció jelenléte-.

Az szállodákon belüli, ill. láncok esetében a szállodák közti informáltság alapvető. Egyrészt lényeges, hogy a központi utasítások időben elérjék a szállodákat, azonban a megfelelő részlegek időben megkapjanak minden információt. A részlegek pedig egymás között kommunikáljanak, aminek írásos nyoma legyen. -pl. rendezvények részletes lebonyolítása az igények alapján, vendég bekészítés pontos feljegyzése stb.-

Az általam javasolt új számítógépes rendszerek használata megkönnyíti és meggyorsítja a munkafolyamatokat. Előzetes vizsgálatokat követően megbecsültem az egyes tevékenységek időtartamát ezen rendszerek használata előtt és után és észrevehetően csökkent az időráfordítás az innováció után. Megfelelő munkaszervezéssel és az információszerzés sztenderdizálásával hatékonyabbá tehető a szervezet és a napi működés.

Úgy vélem, hogy javaslataim hozzájárulnak a sikeresebb, hatékonyabb szállodai működéshez és a versenyképesség növeléséhez.

### **Irodalomjegyzék:**

1. Jancsik András: 2001, Turisztikai marketing, Veszprémi Egyetem, Veszprém, 101p.
2. Józsa László: 2002, Marketingstratégia, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 360p.
3. Németh György- Papp Ilona: 1995, Szolgáltatásmenedzsment, Aula Kiadó, Budapest, 385p
4. Vágási Mária/ Piskóti István/ Buzás Norbert: 2006, Innovációmarketing, Akadémiai Kiadó Zrt.,Budapest, 378 p.
5. Veres Zoltán : 2009, A szolgáltatásmarketing alapkönyve, Akadémiai Kiadó Zrt.,Budapest, 578p.
6. Prof.Dr. Zeller Gyula: 1999, Marketing, Kiadó: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs , 213p.
7. [www.cseresnyesbea.hu/index.php?mid=6&cid=106](http://www.cseresnyesbea.hu/index.php?mid=6&cid=106) publikációja  
[http://www.ettermirendszer.hu/handy\\_forgalom.php](http://www.ettermirendszer.hu/handy_forgalom.php), Sulinet-közgazdasági kisokos:  
<http://www.sulinet.hu/tart/cikk/Sae/0/22537/2>,
8. [http://de.wikipedia.org/wiki/Blueprint\\_%28Dienstleistungsmarketing%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Blueprint_%28Dienstleistungsmarketing%29)